

# *УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ*

Макарова Екатерина Алексеевна  
к.с.н., доцент кафедры маркетинга  
НИУ ВШЭ-Нижний Новгород  
[makarovakatya@yandex.ru](mailto:makarovakatya@yandex.ru)

# *СТРАТЕГИЯ СБЫТА КОМПАНИИ*

**ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ**

**РЕСУРСНАЯ СТРАТЕГИЯ**

**СТРАТЕГИЯ МОНИТОРИНГА**

**МОТИВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ**

**ВЕНЧУРНАЯ СТРАТЕГИЯ**

**КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАНИЕ**

ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ  
ВОВЛЕЧЕННОСТИ  
МЕНЕДЖЕРОВ

ОБУЧЕНИЕ И  
ТРЕНИНГИ  
ПЕРСОНАЛА

ВНУТРЕННИЙ  
МАРКЕТИНГ

СИСТЕМА  
МОТИВАЦИИ

## Виды структуры службы сбыта

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

ТОВАРНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ  
СТРУКТУРА

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННАЯ  
СТРУКТУРА

ТЕРРИТОРИАЛЬНО-  
ОРИЕНТИРОВАННАЯ СТРУКТУРА

СМЕШАННАЯ СТРУКТУРА

## Виды организации службы сбыта

РЕГИОНАЛЬНАЯ

КЛИЕНТСКАЯ

ТОВАРНАЯ

ОСНОВНОЙ НЕДОСТАТОК

УХУДШЕНИЕ УСЛОВИЙ  
АДАПТАЦИИ К ДРУГИМ ОСЯМ  
ОРГАНИЗАЦИИ

**Формирование каналов** предполагает выбор типа и числа посредников, их образующих. Существуют три подхода к решению этой проблемы:

- 1) *интенсивное распределение* - часто используют для товаров повседневного спроса, при этом стремятся привлечь возможно большее число торговцев
- 2) *распределение на правах исключительности* - строится с использованием строго ограниченного числа посредников.

При этом часто ставится условие, чтобы дилеры, продающие товары предприятия, не торговали товарами конкурентов.

Этот метод позволяет повысить престиж товарной марки и практикуется в торговле сложными и особо модными товарами.

3) *селективное распределение* - это метод, средний между методами интенсивного распределения и распределения на правах исключительности.

**Канал распределения** - совокупность предприятий или предпринимателей, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар или услугу при движении его от производителя к потребителю.

Участниками канала распределения являются **посредники**. Производитель передает часть работы по сбыту посредникам и в какой-то мере теряет контроль над тем, как и кому продается товар.

Участники канала выполняют следующие функции:

- 1) организуют товародвижение - транспортировку и складирование товара;
- 2) стимулируют сбыт;
- 3) налаживают и поддерживают связи с потенциальными покупателями;
- 4) дорабатывают, сортируют, монтируют, упаковывают товар;
- 5) ведут переговоры, согласования цен и других условий продаж;
- 6) финансируют функционирование канала;
- 7) принимают на себя риск ответственности за функционирование канала;
- 8) собирают информацию для планирования сбыта.

**Уровень канала распределения** - это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по продвижению товара к конечному покупателю. **Протяженность канала** обозначают числом имеющихся в нем промежуточных уровней:

а) *канал нулевого уровня*, называемый также каналом прямого маркетинга, состоит из производителя, продающего товар непосредственно потребителям;

б) *одноуровневый канал* включает одного посредника;

в) *двухуровневый канал* включает двух посредников.

Так, на потребительских рынках такими посредниками обычно становятся оптовый и розничный торговцы, на рынках товаров промышленного назначения это могут быть промышленный дистрибьютор и дилеры.

г) *трехуровневый канал* включает трех посредников.

**Вертикальные маркетинговые системы (ВМС)** состоит из производителя, одного или нескольких оптовых торговцев, одного или нескольких розничных торговцев, и действует как единая система. В этом случае один из участников канала распределения может владеть остальными либо находиться с ними в договорных отношениях. Они экономичны с точки зрения размеров, обладают большой рыночной властью и исключают дублирование усилий.

**Горизонтальные маркетинговые системы** объединяют на договорной основе усилия нескольких компаний в совместном освоении открывающихся маркетинговых возможностей. У отдельной фирмы не хватает капитала или технических знаний и производственных мощностей или других ресурсов для действий в одиночку; либо она боится рисковать, либо видит в объединении усилий с другими компаниями выгоды для себя.

**Многоканальные маркетинговые системы.** Эти системы все чаще используются в сфере маркетинга для охвата одних и тех же или разных рынков фирмы.



## Типы конкуренции между торговцами

**Горизонтальная конкуренция.** Существует между посредниками одного типа, действующими на одном уровне сбытовой сети.

**Межвидовая горизонтальная конкуренция.** Эта форма конкуренции существует между посредниками, находящимися на одном уровне сети, но различающимися по характеру действия; она часто приводит к большим различиям по ассортименту и ценам.

**Вертикальная конкуренция.** Посредники, находящиеся на различных уровнях сети, выполняют функции посредника более высокого или низкого уровня.

**Конкуренция между сбытовыми каналами.** В этом случае друг другу противостоят каналы в целом.

## Сбытовые издержки

- расходы, связанные со сбытом, измеряются торговой наценкой, или разностью между ценой продажи конечному пользователю (потребителю) и ценой, уплаченной изготовителю первым покупателем.

Торговая наценка ассоциируется с понятием стоимости, добавленной сбытом. Для непрямого канала, включающего несколько посредников, торговая наценка равна сумме наценок последовательных посредников.

Наценка конкретного дистрибьютора - это разность между ценами, по которым он продает и покупает. Если имеется только один посредник, оба определения наценки совпадают.

## Торговые наценки

- это плата за те функции сбыта, которые принимают на себя посредники. В той степени, в которой изготовитель принимает на себя определенные функции, он должен обеспечить и их финансирование.

Торговая наценка обычно выражается в процентах либо относительно цены продажи потребителю (цены для общества), либо относительно цены покупки торговцем. Поэтому говорят о наценках "от внешней цены" и "от внутренней цены".

Наценки первого типа могут называться также "надбавками" и "скидками".

- **Наценка дистрибьютора (MD):**

Наценка дистрибьютора = Цена продаж - Цена покупки

$$MD = P - C .$$

- **Наценка дистрибьютора в процентах:**

« от внешней цены »

$$MD^* = \frac{P - C}{P} ,$$

« от внутренней цены »

$$MD^o = \frac{P - C}{C} .$$

- **Правила эквивалентности:**

$$MD^* = \frac{MD^o}{1 + MD^o} ,$$

$$MD^o = \frac{MD^*}{1 - MD^*} .$$

## Расчет торговых наценок

Если розничный торговец приобретает товар по 100 тыс. руб. и продает по 200 тыс. руб., его надбавка достигает 100 тыс. руб.

Сколько процентов это составит?

Относительно цены продаж:

$$(100 / 200) \times 100 = 50\% .$$

Относительно цены покупки:

$$(100 / 100) \times 100 = 100\% .$$

Обычно торговые наценки измеряются относительно цены продаж, но практика меняется от сектора к сектору и даже от фирмы к фирме. Обычно торговые наценки доводятся до сбытовика в форме цепочки процентов, длина которой зависит от выполняемых им функций.

## Расчет торговых наценок

Размер наценки зависит от положения посредника в сбытовой сети и от причитающегося ему вознаграждения за выполняемую сбытовую функцию (функции). В некоторых случаях посредник пользуется сразу несколькими наценками.

Для крупного сбытовика она может, например, иметь вид: «30, 10, 5 и 2/10, полные 30».

Первые три числа - это последовательные скидки с тарифной цены (наценки):

30%: наценка за выполнение функций розничного торговца;

10%: компенсация выполнения функций оптовика;

5%: поощрительная скидка за рекламу в местной печати;

2/10: 2% поощрительная скидка за оплату в течение 10 дней;

полные 30: предельный срок оплаты (в днях).

# *ВИДЫ И ФОРМЫ ПРОДАЖ*

ЛИЧНЫЕ ПРОДАЖИ

СЕТЕВЫЕ ПРОДАЖИ

ПРЯМЫЕ ПРОДАЖИ

МНОГОУРОВНЕВЫЙ МАРКЕТИНГ

ТРЕЙД-МАРКЕТИНГ

CRM

ПРОДАЖИ ЧЕРЕЗ FOOD-СЕРВИС

ОПТОВЫЕ И РОЗНИЧНЫЕ ПРОДАЖИ



# Продажи

- это способность понимать своего клиента и помогать в решении его задач.

## Виды продаж

- операционные (транзакционные)
- консультационные (проектные)

**Личные продажи** – это непосредственный контакт торгового персонала с покупателем с целью продажи ему товара или услуг.

**Прямые продажи** – это способ распространения товара и услуг непосредственно из рук в руки, минуя при этом торговые точки, такие как магазины, торговые центры и т.д. Особенностью прямых продаж является то, что продукт можно распространять где угодно (дома, в офисе, в пути или на отдыхе) и когда угодно.

Отличие **сетевых продаж** заключается в том, что при прочих равных условиях продавец получает доход не только от своих продаж, а от доходов от продажи участников его сети.

В компаниях *прямых продаж* строятся сети продавцов, а в *сетевых компаниях* - сети потребителей. Дистрибьютор компании прямых продаж не может построить свой бизнес, не продавая товар в розницу с наценкой. Компании прямых продаж обычно требует от своих дистрибьюторов регулярных закупок продукции, объем которых существенно превышает личные потребности самого дистрибьютора.

Неотъемлемой частью работы дистрибьютора таких компаний является обслуживание розничных клиентов, которые, фактически, покупают не только сам товар, но и услуги консультирования, доставки со стороны дистрибьютора. В компаниях прямых продаж умение продавать — крайне необходимо и критично для успешной карьеры.

*Трейд-маркетинг* (торговый маркетинг) — одно из направлений маркетинга, позволяет увеличивать продажи за счет воздействия на товаропроводящую цепь. В товаропроводящую цепь входят все звенья в цепочке производитель - конечный потребитель (дистрибьютор, торговая точка, команда продаж)

Эффективный трейд-маркетинг сочетает следующие факторы:

- **максимизацию ценности предложений для продавцов**
- **обеспечение производителю прибыльности по каждому клиенту**
- **избегание зависимости**

## Инструменты трейд-маркетинга

- *POS материалы* (оформление мест продаж, реклама изделий, которая работает в местах продаж: wobлеры, шелфтокеры, ценники, стопперы, постеры, бирки, календари, брелоки, и любые другие сувенирные предметы с логотипами товаров), которые информируют покупателя о товаре и служат для привлечения его внимания

- *мотивационные акции* (стимулирование призами или денежным эквивалентом, сотрудников (закупщиков товара в оптовом канале, торговых команд, распространяющих продукцию в торговые точки, продавцов и закупщиков торговых точек) различных компаний, входящих в сбытовую цепочку, через который идёт продукт к конечному потребителю)

## Инструменты трейд-маркетинга

- акции, направленные на увеличение объёма закупки (купи X единиц продукции - получи 1 единицу продукции бесплатно, в качестве стимулирования)
- акции, направленные на увеличение ширины продуктовой линейки определённого производителя в торговой точке (чем больший ассортимент продукции определённого производителя предлагает торговая точка, тем лучшие условия работы для торговой точки предоставляет производитель (скидки, увеличение дебиторской задолженности, бесплатный продукт, туристические путёвки, «подарочные сертификаты» сетевых магазинов и др.)

## Инструменты трейд-маркетинга

- акции, направленные на уменьшение просроченной дебиторской задолженности (если продавец вовремя платит поставщику, то поставщик всевозможными способами мотивирует продавца)
- акции, по увеличению активной клиентской базы (стимулируется торговая команда, распространяющая продукт производителя, за то, что продаёт его в как можно большее количество торговых точек)
- акции, по увеличению валового объёма продаж или выручки («поставщик» мотивирует различными методиками «посредников» между собою и конечным потребителем, обычно «поставщик»-это одно коммерческое предприятие, а «посредники» — персонал других коммерческих предприятий)

## **CRM (Customer Relationships Management) — управление взаимоотношениями с клиентами.**

CRM — это стратегия компании, определяющая взаимодействие с клиентами во всех организационных аспектах: она касается рекламы, продажи, доставки и обслуживания клиентов, дизайна и производства новых продуктов, выставления счетов и т. п. Эта стратегия основана на выполнении следующих условий.

Наличие единого хранилища информации и системы, куда мгновенно помещаются и где в любой момент доступны все сведения обо всех случаях взаимодействия с клиентами.

Синхронизированность управления множественными каналами взаимодействия (т. е. существуют организационные процедуры, которые регламентируют использование этой системы и информации в каждом подразделении компании)

Постоянный анализ собранной информации о клиентах и принятие соответствующих организационных решений, например, о ранжировании клиентов исходя из их значимости для компании, выработке индивидуального подхода к клиентам согласно их специфическим потребностям и запросам.



## **Фуд-сервис (Food-service) —**

- 1) составная часть концепции развлекательных, спортивных, торговых и офисных центров (необходим для поддержания постоянного трафика посетителей) — кафе, бары, рестораны, фаст-фуды;
- 2) корпоративные столовые.

Прямые продажи торговым каналам on-premise (или on-trade, тем торговым точкам, в которых происходит как покупка, так и употребление / использование товаров).

К ним относятся:

1. Кафе, бары, дискотеки (различная наценка)
2. Престижные рестораны (высокая наценка)

В данном случае речь идет об *эксклюзивном и селективном* распределении. Одни предприятия называют каналы on-premise «фудсервис», другие — «HoReCa» (предприятия общественного питания). Разница в том, что первые поставляют свою продукцию в качестве полуфабрикатов, предназначенных для приготовления других блюд (соусы Heinz, весовое мороженное Nestle), вторые — для непосредственного употребления (Coca-Cola, Pepsi).

**Розничная торговля** - любая деятельность по продаже товаров или услуг непосредственно конечным потребителям для их личного некоммерческого использования.

## **Виды розничных торговых предприятий**

*Розничные торговые предприятия самообслуживания* предоставляют покупателям возможность самостоятельно отбирать товары, они являются основой организации торговли по низким ценам.

*Розничные торговые предприятия со свободным отбором товара* имеют продавцов, к которым можно обратиться за содействием. Расходы в этом случае несколько выше, чем при самообслуживании.

## Виды розничных торговых предприятий

*Розничные торговые предприятия с ограниченным обслуживанием* обеспечивают покупателю более высокий уровень помощи со стороны торгового персонала. В таких магазинах покупателям предоставляют больше информации, предлагают услуги в виде продажи в кредит.

*Розничные торговые предприятия с полным обслуживанием* - это фешенебельные универмаги, их продавцы помогают покупателю в процессе поиска, сравнения и выбора товара. Богатые потребители предпочитают такие магазины из-за вышколенного персонала, широкой номенклатуры товаров особого спроса и модных изделий, разнообразия схем кредитования, доставки покупок.

## Товарный ассортимент

*Специализированные магазины* предлагают разнообразные товары узкого ассортимента. Примерами могут служить магазины одежды, спорттоваров, мебельные, цветочные и книжные магазины.

*Универмаги* предлагают несколько ассортиментных групп товаров - обычно одежду, предметы домашнего обихода, хозяйственные товары. Каждой ассортиментной группой занимается специальный отдел универмага.

## Товарный ассортимент

*Универсамы* - это крупные предприятия самообслуживания с низкими издержками и наценками, большим объемом продаж. Они рассчитаны на полное удовлетворение нужд потребителя в продуктах питания, а иногда и стиральных, моющих средствах и товарах по уходу за домом. Упаковочная техника дает возможность предложить потребителю продукты в удобной для хранения таре и расфасовке. Использование электроники и компьютеров обеспечивает автоматизацию учета и контроля.

*Розничные предприятия услуг* - это гостиницы, банки и авиакомпании; колледжи, больницы, кинотеатры и рестораны; ремонтные службы и заведения по оказанию личных услуг (парикмахерские, косметические салоны).

## Цены

*Магазины сниженных цен* торгуют по низким ценам за счет малых наценок при большом объеме сбыта. Такой магазин торгует качественными товарами по низким ценам с высокой оборачиваемостью товарных запасов.

*Склад-магазин* - это торговое предприятие с ограниченным объемом услуг, целью которого является продажа большого объема товаров по низким ценам. Традиционные мебельные магазины давно используют практику распродажи прямо со склада.

*Магазины - демонстрационные залы* торгуют по прайс-листам и каталогам ювелирными изделиями, компьютерами, электроинструментами, бытовой техникой и другими товарами. Посетитель в демонстрационном отделе делает свой выбор и выдает заказ продавцу.

## Формы внемагазинной розничной торговли

*Розничная торговля с заказом товара по почте, по телефону или через сеть Интернет* - это деятельность по сбыту с использованием почты и телефонных линий, глобальной компьютерной сети для сбора заказов, содействия доставке товаров, осуществлению расчетов.

При *торговле с заказом по каталогу* продавцы обычно рассылают каталоги определенному кругу клиентов либо предоставляют возможность получить их в своих торговых помещениях бесплатно или по низкой цене.

*Прямой маркетинг* предполагает объявления в газете, по радио или телевидению с описанием какого-либо товара, который потребители могут заказать по почте или по телефону.

## Формы внемагазинной розничной торговли

*Вендинг* дает возможность круглосуточной продажи и самообслуживания различных товаров.

*Служба заказов со скидкой* оказывает содействие обособленным группам клиентов.

*Коммивояжеры* строят свою деятельность по принципу "в каждую дверь".



**Оптовая торговля - это любая деятельность по продаже товаров или услуг тем, кто приобретает их с целью перепродажи или профессионального использования.**

Оптовиков разделяют на следующие группы:

а) оптовики-купцы;

б) брокеры и агенты;

в) оптовые отделения и конторы производителей.

## ФУНКЦИИ ОПТОВИКОВ

- 1) *сбыт и его стимулирование* - оптовики помогают производителю охватить множество мелких клиентов при сравнительно небольших затратах;
- 2) *закупки и формирование товарного ассортимента* - оптовик в состоянии подобрать изделия, сформировать необходимый для клиента товарный ассортимент;
- 3) *разбивка крупных партий товаров на мелкие* - оптовики обеспечивают экономию, закупая товары вагонами и разделяя их на мелкие партии;
- 4) *складирование* - оптовики хранят товарные запасы, способствуя тем самым снижению соответствующих издержек поставщика и потребителей;
- 5) *транспортировка* - оптовики обеспечивают более оперативную доставку товаров, так как они находятся ближе к клиентам, чем производители;

## **Функции оптовиков**

6) *финансирование* - оптовики финансируют своих клиентов, предоставляя им товарный кредит;

7) *принятие риска* - принимая право собственности на товар, неся расходы в связи с его хищением, повреждением, порчей и устареванием, оптовики берут на себя часть риска;

8) *предоставление информации о рынке* - оптовики предоставляют своим поставщикам и клиентам информацию о деятельности конкурентов, о новых товарах, динамике цен;

9) *услуги по управлению и консультационные услуги* - оптовик нередко помогает розничным торговцам, обучая их продавцов, участвуя в организации работы, помогая организовать бухгалтерской учет, управление запасами.

## Оптовики-купцы

- Это независимые коммерческие предприятия, приобретающие право собственности на все товары, с которыми они имеют дело. В разных сферах деятельности их называют по-разному: оптовые фирмы, базы, дистрибьюторы, торговые дома. Это большая группа оптовых торговцев, на их долю приходится более половины оптовой торговли.

Оптовики-купцы бывают двух видов - с полным и ограниченным циклом обслуживания.

Оптовики-купцы бывают двух видов - с полным и ограниченным циклом обслуживания.

*Оптовики с полным циклом обслуживания* предоставляют такие услуги, как хранение товарных запасов, предоставление продавцов, кредитование, обеспечение доставки товара и оказание содействия в управлении.

Это либо торговцы оптом, либо дистрибьюторы. Оптом торгуют в основном с предприятиями розничной торговли, предоставляя им полный набор услуг.

Дистрибьюторы товаров промышленного назначения продают их преимущественно производителям, а не розничным торговцам. Они предлагают покупателям услуги, такие, как хранение товарных запасов, кредитование и доставка товаров.

*Оптовики с ограниченным циклом обслуживания предоставляют своим поставщикам и клиентам гораздо меньше услуг.*

Существует несколько видов оптовых предприятий с ограниченным набором услуг:

а) *оптовик, торгующий за наличный расчет и без доставки товара*, - занимается ограниченным ассортиментом ходовых товаров, которые он продает мелким розничным торговцам с немедленной оплатой покупки без вывоза купленного;

б) *оптовик-коммивояжер* - не только продает, но и сам доставляет товар покупателям;

в) *оптовик-организатор* - работает в отраслях, для которых характерна бестарная перевозка грузов (таких, как сырье, тяжелое оборудование), при этом он не занимается товаром непосредственно, а, получив заказ, находит производителя, который отгружает товар покупателю;

*Оптовики с ограниченным циклом обслуживания* предоставляют своим поставщикам и клиентам гораздо меньше услуг.

Существует несколько видов оптовых предприятий с ограниченным набором услуг:

г) *оптовик-консигнант* - обслуживает магазины розничной торговли, высылая в магазин свои товары, оборудует в торговом зале выкладки, назначает цены, ведет учет товарных запасов и выставляет счета розничным торговцам за то, что куплено;

д) *оптовик-посылторговец* - рассылает каталоги клиентам (предприятиям розничной торговли, промышленного производства и разного рода учреждениям), заказы высылаются по почте или доставляются автомобильным транспортом.

## Брокеры и агенты

Они отличаются от оптовиков-купцов по двум показателям: не берут на себя право собственности на товар и выполняют ограниченные функции.

Их основная функция - содействие купле-продаже. За свои услуги они получают комиссионное вознаграждение в размере до 5-10% продажной цены товара.

Подобно оптовикам-купцам они специализируются либо по типу предлагаемого товарного ассортимента, либо по типу обслуживаемых ими клиентов.

Брокер сводит покупателей с продавцами и помогает им договориться. Брокеру платит тот, кто привлекает его к посредничеству.



Агент представляет покупателя или продавца на более долговременной основе. Существует несколько видов агентов.

*Агенты производителей* представляют двух или нескольких производителей дополняющих друг друга товаров. Они заключают официальные соглашения с каждым производителем в отношении цен, территориальных границ деятельности, процедуры прохождения заказов, услуг по доставке товаров и размера комиссионных.

*Полномочные агенты по сбыту* заключают с производителями договоры, получая права на сбыт продукции, выпускаемой тем или иным производителем. Полномочный агент по сбыту служит как бы отделом сбыта производителя и оказывает значительное влияние на цены, сроки и условия продажи.

*Агенты по закупкам* обычно оформляют долговременные отношения со своими покупателями и приобретают для них необходимые товары, нередко получая эти товары, проверяя их качество, организуя складирование и последующую доставку к

- месту назначения.

*Оптовики-комиссионеры* - это фирмы-агенты, вступающие в физическое владение товарами и самостоятельно заключающие сделки на их продажу. Как правило, они не работают на основе долговременных соглашений.

Оптовик-комиссионер поставляет товар на определенный рынок, продает всю партию по наиболее благоприятной цене, вычитает из выручки свои комиссионные и издержки и передает оставшуюся сумму производителю.

**Оптовые отделения и конторы производителей** осуществляют оптовую торговлю без привлечения независимых оптовиков.

## Оптовые отделения и конторы производителей.

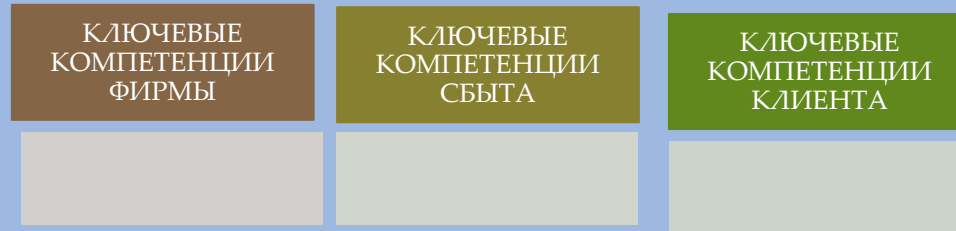
Существует два вида предприятий, занимающихся такой деятельностью:

- 1) *сбытовые отделения и конторы производителей* - держат под более жестким контролем деятельность по управлению товарными запасами, сбыту и его стимулированию. Крупные розничные торговцы часто содержат в основных рыночных центрах собственные закупочные конторы. Закупочная контора играет примерно ту же роль, что и брокеры или агенты, но является структурным подразделением организации-покупателя;
- 2) *специализированные оптовики* - в ряде отраслей экономики имеются собственные специализированные оптовые организации (например, оптовые нефтебазы продают и доставляют нефтепродукты автозаправочным станциям и деловым предприятиям).

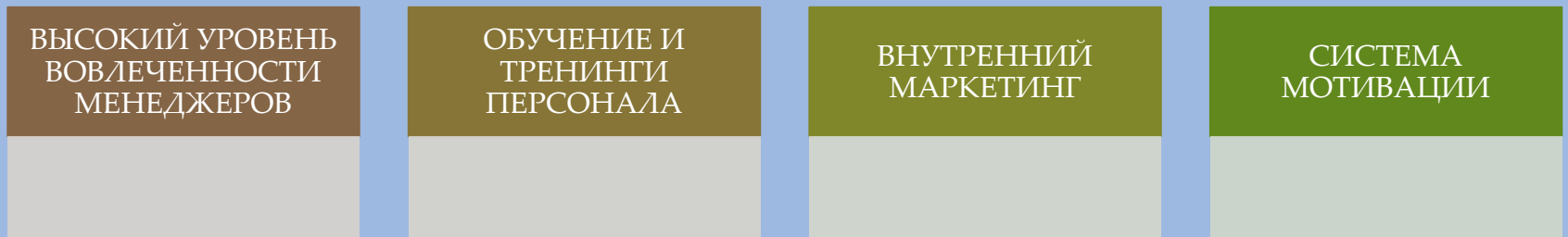
*ПОСТРОЕНИЕ  
ЭФФЕКТИВНОЙ  
СИСТЕМЫ ПРОДАЖ  
КОМПАНИИ*



# КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕПОЧКИ КОМПЕТЕНЦИЙ



## ПРИНЦИПЫ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ



## ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ СБЫТА

1. Руководство должно иметь достаточно четкие перспективные цели, что позволяет определить четкие сбытовые ориентиры.
2. План сбыта состоит из плана продаж и плана развития службы сбыта.
3. Функцию планирования сбыта выполняет только руководство отдела сбыта или продаж.
4. Процесс планирования сбыта и/или продаж иногда важнее самого плана как результата.
5. Анализ и оценка должны быть основаниями для разработки любого реалистичного плана сбыта.
6. Весь персонал службы сбыта должен быть вовлечен в процесс планирования.
7. План сбыта должен отражать три ключевых аспекта деятельности: план продаж; бюджет службы и оплата труда сбытовиков.

## СОТРУДНИКИ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

### ТЕХНОЛОГИЯ ПРОДАЖ: СТАНДАРТЫ И ДОКУМЕНТЫ

## РУКОВОДИТЕЛИ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

1. Общая технология поиска и привлечения клиентов.
2. Поэтапная технология подготовки и обучения сотрудников
3. Рекламные коммерческие предложения
4. Технология первого исходящего звонка клиенту
5. Анкеты, заполняемые при встрече с клиентом
6. Стандарт разговора по телефону при входящем звонке клиента
7. Сводное коммерческое предложение
8. Стандарт презентации
9. Стандарт отстройки от конкурентов
10. Развернутые коммерческие предложения по ключевым товарам и услугам.
11. Прайс-листы на товары и услуги компании
12. Индивидуальные коммерческие предложения
13. Стандарт работы с возражениями
14. Договоры с клиентами, акты выполненных работ, счета-фактуры и т.д.
15. Технология формирования лояльности у клиента



## ЦЕЛИ

1. Гарантированный сбыт
2. Независимость от кадров
3. Планируемое увеличение сбыта

## **Внутренние документы компании**

Планы продаж (3 варианта)

Внутренний прайс-лист на Т/У

Система мотивации

Регламент и стандарт работы отдела продаж

Личные планы менеджеров по продажам

Личные рабочие журналы менеджеров по продажам

Прогнозы продаж на 3 мес.

Сводная база клиентов

Статистика входящего потока клиентов

Статистика коммерческой работы с клиентами

Отчет по результатам работы отдела

Конкурс

Описание вакансии менеджера по продажам

Анонс компании

Специфика работы

Клиенты и особенности переговоров с ними

Т/У компании и потребность в них клиентов

Пожелания и требования к кандидату на вакантную должность

Привлекательность работы для сотрудников

Привилегии и возможности работы для кандидата

Путь в штат компании



## Общая технология поиска и привлечения клиентов.

Определение целевых сегментов рынка

Подготовка источников информации для составления списка клиентов

Составление и выверка списков клиентов

Предварительная рассылка коммерческого предложения

1-ый звонок клиенту (цель – продать встречу)

Встреча с клиентом (цель – установить контакт и выявить потребности)

Презентация (цель – продать продукт)

Ответы на вопросы и заключение сделки

Оформление документов и исполнение обязательств перед клиентом

Последующие продажи, отзывы и рекомендации

## Вопросы

Какую пользу потенциальным заказчикам могут принести Т/У компании? Какие результаты могут быть у клиентов после сотрудничества? Что компания предлагает важное и необходимое, чтобы клиенты заплатили за это неоднократно?

Кто они, клиенты компании, которым Т/У могут принести пользу и обеспечить результат? Что это за компании? Каким бизнесом они занимаются? Где находятся?

Это – компании, которым потенциально могут быть интересны Т/У. Возможно географическое и территориальное расширение.

Составление длинных списков - 50-100 контактов

Верификация

- исключить те компании, с которыми уже работают

- внести в БД клиентов (они закрепляются за сотрудником, составившим список)

Источники:

Телефонные справочники

БД предприятий

Интернет-ресурсы

Реклама

БД клиентов других предприятий

## Предварительная рассылка коммерческих предложений

Отправлять по e-mail отдельными письмами

Выделить только безусловно привлекательные Т/У большинству  
потенциальных клиентов

Размер – А4

Анонс - одно предложение, которое заинтересует клиента прежде всего  
(крупным шрифтом)

Оформите в виде официального письма

Укажите кому и по каким телефонам нужно позвонить

Текст – модель AIDA

Кратко и эффективно по существу (преимущества ДЛЯ КЛИЕНТА)

Структура – крупный текст с интервалами и отступами на 2 страницы

Выделение ключевых фраз

Начало КМ должно ставить перед клиентом проблемы и вопросы , которые его наверняка заинтересуют и которые должны быть решены с помощью Т/У. (они должны быть связаны с его личным опытом)

Как и почему перечисленные вопросы и проблемы могут быть решены?  
(Без подробных описаний)

• *«Вы не можете затащить в голову клиенту ничего нового. Вы должны опираться на то, что уже есть у клиента в голове» (Райс и Траут)*

## 13 ТИПОВЫХ ОТРИЦАТЕЛЬНЫХ СТЕРЕОТИПОВ

ATTENTION (ВНИМАНИЕ)	INTEREST-DESIRE (ИНТЕРЕС-ЖЕЛАНИЕ)	ACTION (ДЕЙСТВИЕ)
<p>№1 «Надоело! Это все уже давно известно!»</p> <p>№ 2 «Как вульгарно! Раздражает!»</p> <p>№ 3 «Это все – не мое. Мне это не нужно»</p> <p>№ 4 «Они, что, думают, лучше всех?»</p>	<p>№ 5 «Все врут!»</p> <p>№ 6 «Хотят нажиться на мне бедном!»</p> <p>№ 7 «А я где-то слышал и видел о товарах и получше!»</p> <p>№ 8 «Все это сложно и непонятно для меня...»</p> <p>№ 9 «Это вызовет другие проблемы.... Это меняет мой образ жизни, привычки... »</p> <p>№ 10 «Боюсь! Это вредно..»</p> <p>№ 11 «Интересно, в чем подвох?»</p>	<p>№ 12 «Дорого все это!»</p> <p>№ 13 «Не хочется звонить, идти куда-то, и без этого как-то жили...»</p>



## ПЕРЕЧЕНЬ ВЕЧНЫХ СТЕРЕОТИПОВ

	ВЕЧНЫЕ СТЕРЕОТИПЫ
ПОБЕДИЛ – ПРОИГРАЛ (или более конкретно)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. жизнь-смерть;</li> <li>2. господство-подчинение;</li> </ol> <p>Я (победитель) – а он (она) проигравший;  Я (победитель) – а Бывший Герой проиграл;  Личность – группа и/или Власть (меньшинство-большинство);  Гений – посредственность;  Редкий – стандартный;  Молодость – старость;  Богатые – бедные;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Безопасная тайна;</li> <li>2. Свобода – несвобода;</li> </ol> <p>Желание – возможность (реальность - мечта)</p>
ИЗМЕНЕНИЕ – СОХРАНЕНИЕ (РАЗВИТИЕ-ЗАПРЕТ)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мужчина – Женщина (весь спектр взаимоотношений);</li> <li>2. Мы «ЗА» - они «ПРОТИВ» (или свой-чужой, понятный, привычный – непонятный);</li> <li>3. Запреты (заповеди) – их нарушение (грехи).</li> </ol>

Осторожно, термины!

Хорошее КМ пишется как прямая речь

Общее количество смысловых единиц (абзацев , доносящих до клиента 1утверждение) от 2 до 6

В конце явное приглашение к действию оно должно быть выделено

Что именно должен сделать клиент (позвонить - как быстро, до какого срока, телефон, имя сотрудника, ответить на электронное письмо – зачем, как быстро, до какого срока, имя сотрудника)

Это - не продажа!

## Характеристики сотрудников

Расписать с сотрудником его сильные и слабые стороны

Разработка индивидуальной технологии продаж

- предварительная рассылка
- по рекомендациям
- доверительные отношения (спящие клиенты)
- для последней стадии переговоров
- «ХОЛОДНЫЕ» звонки

### **«Холодный» звонок**

- пакетный режим
- не больше 5 минут
- 2 минуты - идеально

## Зарплата

- фиксированный оклад без процентов
- оплата от отгрузки
- процент от цены контракта (если нет скидок)

## Эффективная оплата труда

Оклад и ставка процента (20 – 33%)

Плановый коэффициент

Коэффициент премирования

Штрафы и санкции

## Варианты роста доходов

«От хорошего – к лучшему»

«Большой рывок»

«Новая цель»

## Технологии и стандарты продаж

Алгоритм поиска и привлечения клиентов

Алгоритм подготовки и обучения сотрудников

Рекламные коммерческие предложения

Технологии «холодных» и «горячих» звонков клиентам

Анкеты, заполняемые на встречах с клиентом

Стандарт разговора по телефону при входящем звонке

Сводное коммерческое предложение (размер – 1 страница А4, цен – нет).

Стандарт презентации

Стандарт отстройки от конкурентов

Коммерческие предложения по ключевым товарам и услугам

Прайс-лист на товары и услуги

Индивидуальные коммерческие предложения

Стандарт работы с возражениями

Договоры с клиентами, счета, счета-фактуры, акты выполненных работ

Технология стабилизации клиентов (VIP)

## Эффективная оплата труда

Оклад и ставка процента (20 – 33%)

Плановый коэффициент

Коэффициент премирования

Штрафы и санкции

## Варианты роста доходов

«От хорошего – к лучшему»

«Большой рывок»

«Новая цель»

*ПРИЕМЫ ЭФФЕКТИВНЫХ  
ПРОДАЖ И ЛОВУШКИ  
ДЛЯ ПРОДАВЦОВ*



КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА

ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ ДЛЯ ЛПР

ПЕРСОНАЛЬНОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

ТЕХНИКИ ПРОДАЖ

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЦЕНАРИИ

ОШИБКИ ПРОДАВЦОВ

## Конкурентная разведка

### Прайс-лист конкурентов

#### Условия работы с клиентами:

- способы оплаты;
- логистика;
- минимальный объем товаров;
- упаковка;
- ассортимент;
- прочие условия.

## Конкурентная разведка

CRM конкурента:

- история компании;
- численность персонала;
- руководители, менеджеры;
- месторасположение;
- график работы, график доставки;
- объем продаж, доля рынка;
- ценовая политика;
- стимулирование сбыта, реклама №
- ассортиментная политика;
- уровень обслуживания;
- уровень профессионализма сотрудников (ответы на звонки, на возражения);
- сильные и слабые стороны компании;
- сильные и слабые стороны для клиентов;
- степень лояльности клиентов.

# Мифы

Миф 1. Деньги не пахнут

Миф 2 . Все средства хороши

Миф 3. Не сбивайся с пути

Миф 4. Волка ноги кормят

Миф 5. Вы должны верить!

Взаимодействие с ключевыми клиентами

ОТНОШЕНИЕ «КЛИЕНТ – ПОСТАВЩИК»

ОТНОШЕНИЕ «ИННОВАТОРОВ»

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Взаимодействие с клиентами

ВНИМАНИЕ

ПОНИМАНИЕ

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ

АДАПТАЦИЯ

# Эффективная презентация

Тема

Эмоции

Сравнительный анализ

Правило трех

Продающие слайды

Лозунги

Продавайте мечты

Невербальная коммуникация

Вовлечение клиентов

Нестандартные ситуации

Вопросы и ответы

# Секрет

Стабильность

Честность

Качество продукции

Сервис

Наличие товара

Компетентность

Особое внимание

Скидки и бонусы

Гибкость

Отсутствие проблем

**Кого удерживать?**

Прибыльных

Лояльных

Перспективных

**Продавцы**

Мечтатель

Практик

Стратег

Мастер

**Позиционирование:**

Рабочее

Нерабочее



# Бренд

Найдите свое отличие

Анализируйте свои сильные и слабые стороны

Будьте экспертом

Будьте деловым человеком

Подумайте о внешних атрибутах

# Секрет

Отношение к окружающим

Lifelong education

Работай не так, как все

Умей слушать

Преодолеть свой страх

Управляй временем

Забудь о продажах

Работай как партнёр компании

Думай о своей семье

Будь дисциплинированным



*ТРАНСФОРМАЦИЯ  
ПРОДАЖ В УСЛОВИЯХ  
КРИЗИСА*

ИЗМЕНЕНИЕ ПРЕДЛАГАЕМЫХ ПРОДУКТОВ

ИЗМЕНЕНИЕ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ

ИЗМЕНЕНИЕ ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДОК

ИЗМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ

# 1. Скидка - аргумент не продаж, а переговоров!

Скидки - от незнания навыков продаж

Скидки как давление

Скидки - от нужды

Заблуждения:

*Предоставляя скидки, вы зарабатываете много денег*

*У вас не купили от отсутствия скидок*

*Не даете скидки, контракт достается конкурентам*

**Если сделка была совершена – вы могли продать дороже**

**Если сделка не была совершена - вы не вызвали доверия**

**Если сделка не была совершена - не дали возможность покупателю понять, что вы могли решить его проблемы**

## 2. Дать больше за ту же цену продукта!

Больше работать с клиентом, не снижая стоимость  
продукта

*Сервис*

*Поддержка*

*Дополнительные или новые услуги*

Лучше увеличить нагрузку, чем работать с убытком  
(продавать дешевле)

### **3. Дать меньше за меньшую цену продукта!**

Начать конкурировать самому с собой

Создание новых продуктов и опций, более дешевых и менее привлекательных

Создание сопутствующих недорогих услуг, которых не было раньше

Добавить в свою линейку продукты более дешевые и менее привлекательные, чтобы продавать более дорогие на сравнении и/или продавать больше большому количеству людей.



## 4. Комплектность!

5 штук продуктов стоят дешевле, чем 5 раз по одной

Соединяйте свои товары/услуги в комплекты и комплексы, чтобы покупателей покупал больше

Скидки для большой единовременной покупки

Подарки (низкая себестоимость для компании, НО высокая воспринимаемая ценность для потребителя)

## **5. Создайте более дорогой продукт!**

Эффект контраста

Новые клиенты и/или покупатели

Иногда его будут покупать, новые возможности для компании в расширении рынка и/или сегмента

## **6. Специальные условия от поставщиков!**

Предоставление поставщиками маркетинговых материалов

Холодные звонки новым клиентам с предложениями специальных условий или акций

Это законно, при этом часто продавцы, зная о различных мероприятиях и акциях, не торопятся информировать об этом своих клиентов.

## **7. Возможности и условия оплаты!**

*Кредит*

*Рассрочка платежа*

*Оплата частями*

*Прием электронных денег*

Это удобно и комфортно для покупателей, позволяет ускорить и облегчить процесс покупки и снизить барьеры при принятии решения о приобретении

## 8. Позвоните клиентам, с которыми редко общаетесь!

Напомнить о себе (необязательно ориентируясь только на праздники)

Действовать поэтапно:

- контентное касание;
- сервисное обслуживание;
- реклама и продажа

Просто спросить покупателя и/или клиента о ....

## 9. Уменьшение риска

Гарантии

Дополнительные гарантии

Пробные версии

Тест-драйв

*Давая возможность клиенту воспользоваться чем-либо бесплатно, всегда есть риск распозиционирования продукта и/или обесценивания его в глазах клиента*

## 10. Помощь клиенту в решении ЕГО проблем!

В кризисных ситуациях покупатели готовы платить больше, но за решение своих проблем

Увеличивайте ценность для клиента, иначе придется снижать цены

Вопрос для клиента: *Что должно произойти с Вами и Вашим бизнесом, чтобы через 3 года Вы почувствовали удовольствие от прогресса?*



# 11. Забота о лояльных и существующих клиентах!

Создание более комфортных и интересных отношений с Вашей компанией и Вашим продуктом

Продажа по более низкой цене, чем только присоединившимся клиентам

*Опросы, новые сервисы, забота, меньшая стоимость, исследование отношения к компании и выявление возможных неудобств и проблем, оперативная обратная связь, программы лояльности - для лояльных и существующих клиентах. Главное – неизменные, простые, «прозрачные» условия функционирования программы лояльности не преувеличивать бюджет бонусных программ*



## **12. Поиск новых рынков и торговых площадок!**

Изменение рынка (из b2b в b2c, и наоборот)

Создание мест продаж в интернете

Сайт, интернет-магазин, продающая страница,  
платный контент, SMM

# 13. Техники продаж

Up-sell - это способ повышения выручки от продаж, когда вместо какого-либо продукта продается более продвинутая и дорогая версия, предусматривает снабжение продукта теми или иными дополнительными характеристиками, которые придают ему дополнительную ценность в глазах клиента.

Cross-sell - это продажа дополнительных и сопутствующих продуктов и/или услуг к уже заказанному товару.

Down-sell – это предложение покупки более дешевого, но высокодоходного для компании продукта.

## 13. Техники продаж

Up-sell предполагает улучшение первоначального выбора клиента. Вариантов улучшения может быть несколько:

*товар с лучшими характеристиками;*

*расширенная гарантия;*

*более современная модель;*

*более известный бренд ...*

Психология up-selling базируется на опасениях клиента совершить неудачную покупку, соответственно, предлагается улучшенная и более дорогая версия продукта.

## 13. Техники продаж

### Up-sell

Выбор содержания основывается на информации о потребностях клиента

Блок up sell лучше всего представлять в формате рекомендаций экспертов или social proof:

*с этим товаром покупают;*

*с этим товаром просматривают;*

*эксперты рекомендуют;*

*похожие товары;*

*выбор покупателей....*

## **14. Необходимо убрать все препятствия к покупкам!**

Простота оформления покупки

Простота в оплате покупки (в том числе кредитование)

Выявить и убрать все возможные точки потерь

Информационная составляющая

## 15. Внедрение активных продаж

Действуем проактивно (инициируем, а не реагируем)

Поиск клиентов, недовольных :

- своим нынешним положением;
- своим поставщиком.

Поиск потенциальных клиентов

Тренинг активных продаж

Адаптация позиционирования под клиента

Front-end и продукт для входа на рынок

Барьер «Они не будут у нас покупать, потому что...»

## **Фронтенд (front-end)**

– продукт, предлагаемый в первую очередь, бесплатно, в обмен на контакты подписчика (небольшая книга в формате PDF, видеокурс, запись вебинара, тренинг, консультация, прайс-лист, интервью)

## **ВЕБИНАРЫ**

### **Типы:**

- **Информационный**
- **Продажный/мотивационный**
- **Трансформационный**

### **Продвижение и предложение:**

- **SMM**
- **E-mail рассылки**
- **Партнерские программы**
- **Имидж авторов курса**

Вебинар как инструмент продвижения (предложение продукта во время вебинара) или вебинар как продукт (продажа вебинара и привлечение к нему участников).

## 16. Мотивация персонала

Конкурс!

Поощряйте быстрых, увольняйте медленных!

Выбирайте заинтересованных!

Обучайте персонал (из болельщиков в игроки)!

Заменяйте лучшими медленных!

Контролируйте!



## 17. Оптимизация

Снижайте свои расходы (в первую очередь, представительские)

Не меняйте нишу!

Не отказывайтесь от более дешевых проектов

Ищите крупных клиентов (особенно при низкой марже)

Продавайте ТОПам!

## 18. Увеличение объема закупок одного клиента

Для многих компаний выгодно работать с одним поставщиком, так как они получают:

-лучшие условия

-закупки без тендера

-заинтересованность поставщика

Для поставщика:

- обоснование выгоды работы с Вашей компанией

- делайте тах продаж

- привлекайте к продаже своего ТООПа

- техника «А ты спросил?»

## 19. Использование партизанского и/или малобюджетного маркетинга

Одноцентровый директ (50000 ключевых слов, которые стоят 1 цент)

Рекомендации/отзывы

Выступление на конференциях (

Блог ...

## Библиография:

Лукич Р. М. Управление продажами. М.: «Манн, Иванов и Фербер». 2010

Ребрик С.Б. Профессиональные продажи: «золотые стандарты» управления и эффективных техник. М.: «Эксмо», 2011

Бур Андреас. Потребитель 3.0: продажи уже никогда не станут прежними. М.: «Эксмо», 2015

Бакшт К. Построение отдела продаж с нуля до максимальных результатов. СПб: Питер, 2007

Бакшт К. Усиление продаж. СПб.: Питер, 2010

Шредер К. Специализированный магазин: Как построить прибыльный бизнес в розничной торговле. М.: Альпина Паблишерз, 2013

Баркан Д.И. Управление продажами. Учебник - 2 изд. СПб: Высшая школа менеджмента, Изд.дом С.-Петербур.гос.университета, 2008

Розанн Л. Спиро, Уильям Дж. Стэнтон, Грегори А. Рич Управление продажами. М: Издательский дом Гребенникова, 2007

Петров К.Н. Управление отделом продаж. М.: Вильямс, 2011

*СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!*